COLUMN

# シリコンバレーに学ぶ キャリア・デベロップメント

## 第1回 キャリア・パスの多様化

東原朋成

今回から，キャリア・デベロップメント（キャリア開発）にフォーカスしたコラムをお届けします．シリコンバレーでは，ほとんどのエンジニアが，転職によってキャリアを形成していきます．

キャリア・パスの選択は多様化しています．最近の傾向を大ざっぱにまとめると，

1）従来のマネージメント・パス：Manager，Director，Vice President（副社長），…といったいわゆるライン，部門（事業部）のパス．

2）プロジェクト・マネージャ（リーダ）：プロジェクト・ベースのパス．プロジェクトの終了とともに役割を終える一過性のポジションになる場合もある．

3）より独立したポジション：アーキテクト，チーフ・エンジニアといったようなポジション．マネージメントのポジションではなく技術的リーダへのパス．

4）専門職：例えばアナログ回路設計エキスパートといったポジションで，その道におけるエキスパート（権威）をめざすパス．

などに分類できます．

1）と2）については，垣根があやふやな場合も見られます．いわゆるライン・マネージャが一時的にプロジェクト・マネージャを兼務することもあるからです．こういった場合，一人ないし数人のシニア・エンジニアをプロジェクト・リーダとして補佐させることもあります．リーダには通常，マネージャが持つ権限がある程度委譲されます．しかし，マネージャがプロジェクトを掌握する源泉となる予算や人事などの権限は委譲されません．

3）と4）はいわゆる技術職としてのキャリア・パスととらえることができます．マネージメントよりも技術者としてやっていきたいという場合，こちらのパスを進みます．ポジションによって相当するレポーティング・マネージャが変わってきます．例えばチーフ・エンジニアは会社によってはDirectorレベルに相当し，Vice Presidentが直接の上司になるといったことがあります．通常，技術職は人事権，予算権といったマネージャの源泉となる力は持ちません．最近よく耳にするCTO（chief technical officer）などは経営に参画するレベルで役員としての権限を持ちます．CTOは技術者というより技術面での啓蒙者，コーディネータといった意味合いが強くなります．もっとも，スタートアップ企業などには技術バリバリのCTOも多く見かけます．

**図1**は，シリコンバレーにおける一般的なキャリア・デベロップメントを簡単に図式化したものです．シリコンバレーでは，定年まで同じ会社に勤めるということが少ないこともあり，転職にともなってキャリア・アップを図る場合が多くみられます．社内にポジションがなくなった場合に，社外に目を向けるのはごく普通のことだからです．もちろん，社内で順調にキャリアを積み上げていくケースもたくさんあります．ポジションを求めて社内転職する場合もあります．

キャリア形成には経験と学業が密接に絡み合っています．筆者の友人の中には，Harvard Universityのようなステータスの高い大学のMBA（Master of Business Administration）コースを修了し，ある大会社にDirectorのポジションで再就職した人も数名います．働きながらMBAコースを修了できるように，夜間部などを充実させている大学もあります．キャリア形成，生涯学習に大学が果たす役割が大きいのです．採用においては，学業を経験に準じて評価します．新卒採用においてのみ大きく関与してくる日本のシステムとはずいぶん異なるのではないでしょうか．

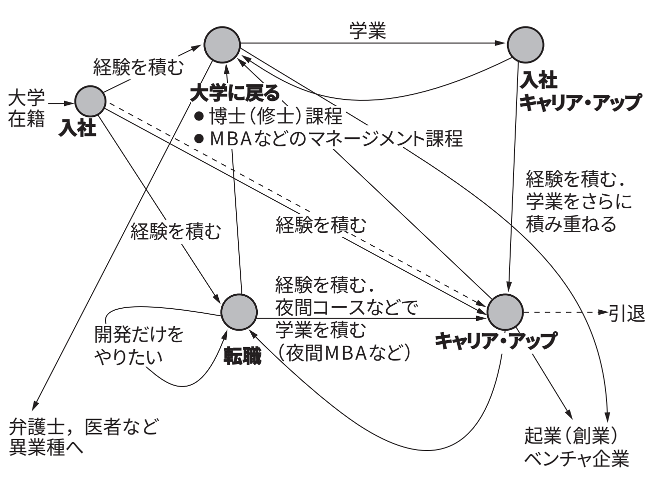



**図1　キャリア・デベロップメント・パス**

転職や大学に戻ることを繰り返して，キャリア・アップする．点線は定年まで同じ会社に勤めるケース．

# インタビュー模擬体験

## 答 前回の解答（2005年1月号，pp.136-137）

**問題**

**企業の守秘義務に反しない範囲でかまいません．あなたがこれまでにかかわったプロジェクトから一つを取り上げて，そのプロジェクトにおけるあなたの役割を説明してください．なお，プロジェクトは，いちばん最初にかかわったものではなく，できるだけ最近のものを選んでください．**

これまでのコラム「シリコンバレー就職事情」で掲載した問題の解答例を紹介します．

問題では，「これまでにかかわってきたプロジェクトの説明」が求められています．例えば自分がシニア・エンジニアとしてプロジェクトにかかわり，おもに検証を担当していたとします．この場合，検証プラットホーム開発の中心としてその方面からプロジェクトをリードしたはずです．プロジェクト・チームに検証ドキュメントを提供した，検証方法を提案した，ツールの選定に中心的にかかわったなど，いわゆるコーディング&デバッグ以外にも数々の面でプロジェクトに貢献したと思います．その過程でチームをリードすることも多々あったでしょう．そういったことを説明すればよいのです．

プロジェクトの終了時は履歴書をアップデートする良い機会です．シリコンバレーのエンジニアは履歴書を常時アップデートしています．その際，自分のかかわってきたプロジェクト，役割（責任分担）を簡単にまとめておくのも面接における良いエクササイズになります．どういったプロジェクトで，自分は何を担当し，何を達成したのかをまとめておくわけです．

キャリア・パスを検討するとき，履歴書やこれまでの経験をレビューすることはたいせつです．また，キャリア・コンサルタントに相談する場合，こういった資料は非常に重要です．もしこういったものを用意していないと，キャリア・コンサルタントに真っ先に履歴書のアップデートを要求されるでしょう．

これまでシニア・エンジニアとしてプロジェクトの中心となって働いてきた人が，プロジェクト・リーダのポジションで面接を受けているとします．シニア・エンジニアとしての技術力は問題ないものとします．しかし，プロジェクト・リーダの経験はありません．この場合，マネージャは，プロジェクトをリードしていけるかどうかについて，どのように判断するのでしょうか．

シニア・エンジニアとして技術面での貢献が中心だったとしても，プロジェクト遂行中は数々の場面であるタスクをリードしてきたはずです．またリードされる側から，リーダやマネージャの動向もかいま見ているはずです．そういった場面を思い出し，うまくいったこと，まずかったことなどを整理して面接に臨みます．プロジェクトの終了時に履歴書をアップデートし，かつプロジェクトを自分なりに整理，評価しておくことで，かなり頭の中が整理されます．これまでのリーダ，上司を批判するような態度ではなく，ある局面で自分がリードしたことやプロジェクト・チームの取り組みなどを整理して説明します（“やる”という意思を表示することがたいせつ）．

失敗例はよく覚えているものですが，その場合はどうしたらよかったのかということを記憶がはっきりしているうちに整理しておくと効果的です．本来プロジェクトが終了したら，プロジェクト・リーダやマネージャはプロジェクト・レビューをするべきなのですが，昨今のスケジュール切り詰めの風潮のためか，まともにレビューすることなくプロジェクト・チームを解散するケースが増えています．筆者がかつて所属していた米国DEC（Digital Equipment Corp.）のチームは，プロジェクト終了時のプロジェクト・レビューにまる2週間もの時間をかけていたものです．エンジニアの昇進などは，そのレビューの後，あまり間をおかずに実施されていました．プロジェクトとしてレビューしただけで終わらず，自分なりのレビューを行っておくことは，キャリアを考える上で重要です．また，次に何をしたいのか，何が経験・知識として欠けているのかもよく見えてくるようになります．

## 問 今月の問題

**問題**

**ある製品の利益が，表1のようだったとします．この場合，マネージャであるあなたはいくらの利益（1日当たり）を見込んで製造計画を立てますか？**

**表1 ある製品の利益**

| 1日当たりの出荷数 | 製品一つ当たりの平均利益 | 1日当たりの出荷数 | 製品一つ当たりの平均利益 |
|---|---|---|---|
| 0 | 0 | 6 | 2500 |
| 1 | 1000 | 7 | 2214 |
| 2 | 1250 | 8 | 1875 |
| 3 | 2000 | 9 | 1555 |
| 4 | 2500 | 10 | 1200 |
| 5 | 2700 | | |

プロジェクト・マネージメントのコースやMBAのコースで取り上げられる問題です．プロジェクトを立案するにあたり，利益の見積もりが欠かせません．マネージャを目ざすのであれば，この程度の知識は要求されるでしょう． 今月の問題は簡単な数学で解けますが，重要なコンセプトが隠れています．

解答例は次回のコラムで説明します．

とうはら・ともなり